



LES RECRUTEMENTS DE CADRES DANS L'ENQUÊTE OFFRE D'EMPLOI ET RECRUTEMENT (OFER)

DOCUMENT DE TRAVAIL

Chargée d'études : Laurence Bonnevaux

Responsable d'études : Hélène Alexandre

*Le projet d'une enquête statistique sur les pratiques de recrutement des entreprises est né en 1999 sous l'égide du Centre d'études de l'emploi (CEE) ; au cours de l'année 1999, un groupe de travail comprenant des chercheurs du CEE et du CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) ainsi que des représentants de l'administration (ANPE, DARES, INSEE) s'est réuni régulièrement afin de travailler sur la problématique et la méthodologie de cette future enquête. **Les travaux de ce groupe ont conclu au besoin d'avoir des données sur les pratiques de recrutement des entreprises en lien avec leurs modes de gestion de la main d'œuvre et sur leurs relations avec les intermédiaires du recrutement.***

En 2003, s'appuyant sur les travaux effectués par ce groupe, la Dares a relancé ce projet d'enquête. S'entourant de partenaires originels (CEE, CEREQ et ANPE), auxquels se sont adjoints l'APEC, l'UNEDIC, la DGE (Ministère de l'industrie), la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle et La Poste, la Dares a conduit sur les années 2003 et 2004 les travaux préparatoires à l'enquête OFER. Les membres du groupe ont travaillé à l'élaboration d'un questionnaire susceptible d'apporter des réponses aux problématiques fixées par le comité de pilotage dans la limite des contraintes imposées par une enquête non obligatoire en face-à-face.

Cette enquête a été conçue par la Dares, l'ANPE, le Cee et le Cereq puis élaborée avec la Poste, l'APEC, la DGE et l'UNEDIC ; ces organismes ont cofinancé l'enquête avec la Dares, l'ANPE et la Commission européenne.

L'enquête OFER a porté sur 4050 procédures de recrutements dans des établissements du secteur privé, dont 546 recrutements aboutis pour un poste cadre et 123 procédures pour un poste cadre qui n'ont pas abouti.

Nous nous sommes dans un premier temps intéressés aux recrutements aboutis afin de comparer les procédures cadres et non cadres. Puis, à l'ensemble des procédures cadres, pour comparer les recrutements aboutis et les non aboutis.

La comparaison des processus de recrutements cadres et non cadres rend compte d'un enchaînement de spécificités des pratiques.

Cadres et non cadres sont globalement recrutés pour des fonctions et des conditions d'emploi différentes et pour répondre à des besoins relativement spécifiques.

Même si l'enquête ne permet pas d'en faire la distinction formalisée, l'hypothèse qu'une plus large proportion de cadres est recrutée plutôt en externe détermine fortement les méthodes et les médias ayant permis le recrutement. Ce facteur, associé à celui de motifs de recrutement où la création d'emploi et l'augmentation des effectifs jouent une large place, tend à expliquer des temps de recrutement plus long, des canaux plus nombreux de recrutement, des sélections fondées sur une base élargie de candidats. On ne peut négliger non plus que la masse salariale en jeu constitue elle aussi un enjeu plus fort quand il s'agit de recrutement cadre. En somme, les recruteurs tentent très clairement de sécuriser au mieux leur opération de recrutement cadre, et, logiquement, n'en trouvent que « plus difficile » l'opération.

Mais qu'est-ce qui fait qu'un recrutement réussi ou non ? La comparaison, pour la population cadre, des recrutements aboutis et non aboutis, doit a priori mettre en évidence d'une part « les bonnes pratiques », d'autre part, des difficultés de recrutement. Et effectivement, des différentiels apparaissent dans le déroulement du recrutement. Mais, ces différentiels ne mettent pas au jour des conditions plus favorables d'un côté et d'autres, moins propices à un recrutement, de l'autre.

Ce sont plutôt des pratiques de recrutement liées aux conditions d'exercice et d'emploi de certains secteurs qui finalement transparaissent.

Quelques remarques et limites doivent d'ores et déjà être posées :

- les mobilités inter-établissement font partie du champ de l'enquête et sont considérées comme des recrutements externes, ce qui n'est sans doute pas sans effet sur certaines pratiques ;
- quand on aborde les canaux de recrutement, la distinction n'est pas nette entre les supports et les émetteurs, d'où un risque de confusion. Par exemple, comment les répondants ont-ils situé une annonce sur les sites internet de l'Anpe ou de l'Apec ?
- il ne faut pas négliger l'impact de l'effet taille dans la différenciation des recrutements de cadres ;
- le contexte est très évolutif pour ce qui est des usages et usagers d'internet.

I. I. Comparaison des procédures de recrutements cadres et non cadres abouties

Le champ est celui des procédures de recrutement qui ont abouti.

Descriptif de l'emploi

28 % des recrutements cadres aboutis ont concerné des cadres dirigeants ou supérieurs.

Les fonctions qui recrutent

Les recrutements sur des postes cadres sont concentrés dans 3 fonctions : R&D – études - conseils, Commerce – vente - technico-commercial et Gestion – comptabilité - fonctions administratives qui regroupent 62 % des recrutements.

Les recrutements non cadres sont plus dispersés. Les deux fonctions les plus importantes sont Commerce – vente - technico-commercial (19 %) et Production – chantier - exploitation (18 %).

A noter que ces recrutements cadres ne recouvrent pas les fonctions qui occupent le plus de cadres, le turn-over étant l'élément déterminant. Il s'agit ici de la structure des recrutements, différente de la structure des emplois.

Fonction principale de l'emploi :

Fonction	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
Production, chantier, exploitation	6%	18%
Installation, réparation, maintenance	1%	6%
Nettoyage, gardiennage, entretien ménager	0%	9%
Manutention, magasinage, logistique, transport	4%	9%
Accueil, guichet, secrétariat, saisie, caisse,	3%	9%
Gestion, comptabilité, fonctions administratives	16%	4%
Commerce, vente, technico-commercial	19%	19%
R&D, études, conseils	27%	1%
Enseignement, soins aux personnes, information, communication	2%	6%
Informatique	3%	0%
services aux particuliers	2%	5%
Autres	15%	14%
Total	100%	100%

Champ : recrutements aboutis

Alors que 11 % des recrutements concernent des contrats aidés, la proportion tombe à 5 % si l'on s'en tient aux recrutements cadres.

Le différentiel cadre/non cadre est encore plus grand quand on s'intéresse aux postes à temps partiel. Les recrutements concernent à 23 % des contrats à temps partiel, mais seulement 7 % des recrutements pour des postes cadres.

Malgré la sous-représentation des CDD, certainement due en partie à la prise en compte des recrutements inter-établissements, on peut en dire au moins qu'ils sont beaucoup plus fréquents pour les recrutements non cadres.

L'amont

Les recrutements cadres ont un peu moins souvent pour motif un remplacement que les recrutements non cadres, respectivement 54 % et 61% des cas.

Cela vient notamment de l'importance de la fonction R&D, études, conseils parmi les recrutements cadres, fonction (surtout si on y inclut les postes d'informaticiens en SSII) qui recrute essentiellement pour création de poste. Les remplacements n'y représentent que 36 % des besoins de recrutement. Ce n'est en revanche pas le cas des deux autres fonctions recrutant le plus de cadres, Commerce, vente, technico-commercial et Gestion, comptabilité, fonctions administrative dont les recrutements se font essentiellement pour remplacement (respectivement 65 % et 64%), malgré une augmentation récente de la part des créations de postes pour les fonctions Finance, comptabilité.¹

Pour ce qui est des créations de poste, les postes cadres mobilisent plus de motifs que les non cadres, notamment la création d'une nouvelle activité, motif pour lequel le différentiel est le plus grand avec les recrutements non cadres : 21 % contre 8 %. L'augmentation de la demande est invoquée dans les mêmes proportions, et une réorganisation interne un peu plus souvent chez les cadres mais à un niveau moindre.

Cette embauche était-elle liée (plusieurs réponses possibles)...	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
Au remplacement d'un salarié	54%	61%
A la création d'une nouvelle activité	21%	8%
A l'augmentation de la demande	34%	33%
A une réorganisation interne	13%	9%
Autre	2%	4%

Champ : recrutements aboutis

Les recruteurs disposent de plus de temps pour recruter les cadres

Pour près d'un recrutement sur deux, le recruteur dispose, a priori, de plus d'un mois pour recruter un cadre, alors que 65 % des recrutements de non cadres doivent se faire dans un laps de temps inférieur à 1 mois. Le délai le plus courant pour ces derniers se situe entre une semaine et un mois.

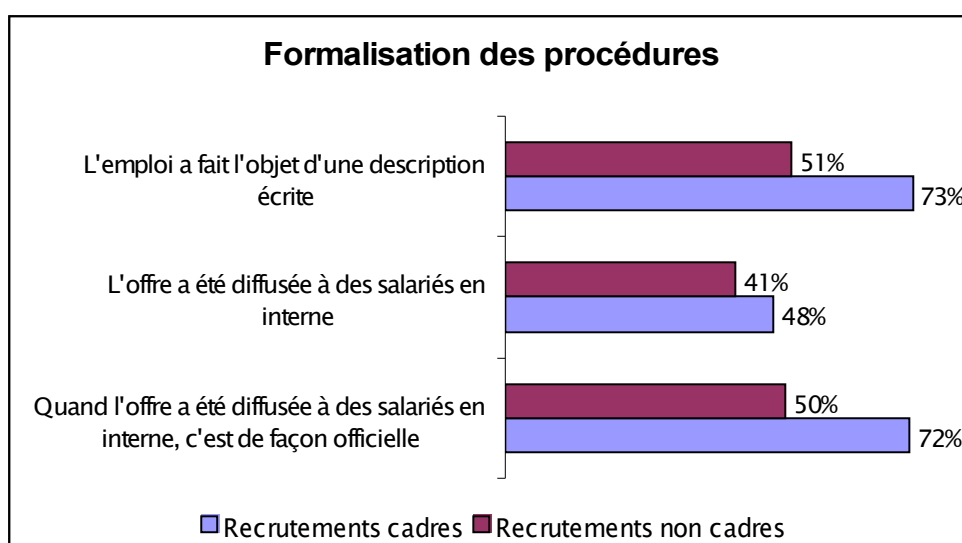
Au final, la durée moyenne d'un recrutement s'établit à 4 semaines pour un non cadre et à plus de 8 semaines pour un cadre. Pour un cadre dirigeant, elle va jusqu'à 10 semaines.

¹ De l'offre au recrutement - Apec - 2006 A paraître

Un tiers des procédures non cadres a duré une semaine ou moins et 60 % des procédures cadres ont pris plus de 4 semaines.

Des procédures plus formalisées

Les recrutements de cadres se font dans un cadre plus formalisé, le poste fait plus souvent l'objet d'une description écrite, il est plus souvent soumis en interne et ce de façon officielle : la différence n'est pas si forte sur le fait que l'offre a été diffusée en interne ou non, mais beaucoup plus sur la façon dont elle l'a été. Le caractère formel ou non est ce qui est le plus différenciant entre les recrutements cadres et non cadres.



Quand le poste a été présenté en interne, les postes non cadres restent plus souvent sans candidature que les postes cadres, respectivement 82 % et 72 %.

Quand le poste n'a pas été présenté en interne, les raisons invoquées diffèrent selon qu'il s'agit d'un poste cadre ou non. Dans 46 % des cas pour des postes cadres, c'est par manque de profil adéquat en interne. Alors que la raison invoquée le plus couramment dans le cas d'un poste non cadre (31 %) est le souhait d'augmenter l'effectif. On peut également y adjoindre les réponses de souhait d'une personne extérieure à l'établissement pour renforcer l'effectif. Pourvoir le poste en interne n'aurait alors que déplacé le problème.

Les entreprises déclarent un peu plus souvent avoir la possibilité de former en interne (quelle qu'ait été la décision de lancer le recrutement en interne) quand il s'agit d'un poste cadre (33 % contre 28 %). D'où, certainement, la plus large diffusion du profil de poste en interne. En effet, si il y a possibilité de former en interne, le poste est diffusé en interne, à tous les salariés ou seulement à certains, dans 62 % des cas. Si non, il l'est à 42 %.

Les canaux de recrutement

Les recrutements de cadres font appel à des canaux plus diversifiés

En moyenne, trois canaux de recrutement sont sollicités pour recruter, un peu plus quand il s'agit d'un poste cadre.

Une enquête de l'Apec² rend compte de résultats différents même si les premiers rangs de la hiérarchie sont les mêmes.

Canaux de recrutement sollicités :

Postes cadres		Postes non cadres	
Candidatures spontanées	56%	Candidatures spontanées	63%
Annonce Internet	53%	Anpe	44%
Relations professionnelles	47%	Relations professionnelles	34%
Apec	42%	Relations personnelles	27%
Anpe	31%	Annonce presse écrite	17%
Candidatures sur internet	30%	Annonce Internet	13%
Ecole, université, centre de formation	30%	Ecole, université, centre de formation	12%
Relations personnelles	26%	Annonce autre support	8%
Annonce presse écrite	26%	Mission locale	8%
Cabinet de recrutement	21%	Candidatures sur internet	4%
Mission locale	6%	Organisme professionnel	4%
Annonce autre support	4%	Cabinet de recrutement	3%
Organisme professionnel	3%	Apec	1%

Champ : recrutements aboutis

Total >100 car plusieurs réponses possibles

Quel que soit le statut du poste, cadre ou non, les candidatures spontanées sont le premier canal activé par les recruteurs. De même, au troisième rang, on retrouve les relations professionnelles dans les deux cas. Les recrutements de cadres se distinguent par un recours à plus de canaux, que ce soit simultanément ou non (plus grande diversité des canaux de recrutement), ce qui fait qu'avec quasiment le même taux de recours, 26 et 27 %, les relations personnelles sont le quatrième canal utilisé pour les postes non cadres et le huitième pour les postes cadres.

Les canaux spécifiques aux recrutements de cadres sont Internet, que ce soit par le biais d'annonces ou de recours à des Cvthèques, l'Apec et les cabinets de recrutement.

D'autres moyens peuvent être activés. Dans 32 % des recrutements non cadres, le recruteur a pris contact avec une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour l'établissement, contre 22 % des recrutements cadres.

En revanche, les recruteurs activent plus souvent dans le cadre d'un recrutement cadre deux autres moyens :

² Le marché de l'emploi cadre à l'heure d'Internet - Apec- Juin 2006

Moyens privilégiés de sourcing : Candidatures spontanées 69%, Offres 66%, Cvthèques 24%, Réseaux 17%, cooptation 10%

- La prise de contact avec une ou des personnes travaillant chez des fournisseurs, prestataires ou clients : 20 % contre 7 %,
- La prise de contact avec une ou des personnes travaillant chez des concurrents 29 % contre 12 %.

Les candidatures et les entretiens

Plus de candidatures examinées

Les recruteurs ont examiné plus souvent plusieurs candidatures quand il s'agit d'un poste cadre (84 % contre 70 %), et quand c'est le cas, le nombre de candidatures examinées est beaucoup plus élevé : dans 60% des cas, il y a eu plus de 10 candidatures examinées pour un recrutement cadre (dont 20 % plus de 50) alors que seuls 38 % des recrutements non cadres voient plus de 10 candidatures examinées. Dans tous les cas, un premier tri des candidatures a été fait dans une large mesure (85 %).

De par la structure par taille des établissements recrutant le plus de cadres, le tri des candidatures de cadres est largement effectué par un responsable RH (68 %). De même, l'effet taille fait que dans le cas d'un recrutement non cadre, c'est plus souvent le chef d'entreprise ou responsable d'établissement (49 % contre 30 % dans le cas d'un recrutement cadre). Les futurs responsables hiérarchiques sont impliqués dans ce tri dans 25 % des recrutements cadres et 34% des non cadres. Beaucoup plus marginal d'un point de vue volume, il est intéressant de noter qu'il est 3 fois plus souvent fait appel à une personne extérieure à l'entreprise pour un recrutement cadre (9 %). Néanmoins, on constate un écart important entre ces réponses et celles concernant le recours à un cabinet de recrutement (21 %).

Qui a procédé au tri des candidatures :	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
le chef d'entreprise ou le directeur d'établissement	29,6%	49,4%
le futur responsable hiérarchique de la personne à recruter	24,6%	34,1%
les personnes amenées à travailler avec le candidat	7,7%	6,1%
le directeur du personnel (ou des RH) ou son représentant	67,9%	40,6%
une secrétaire	0,7%	3,6%
un autre dirigeant de l'entreprise	6,6%	7,8%
un graphologue	1,9%	0,3%
un spécialiste des entretiens ou un psychologue	5,4%	0,8%
une personne extérieure à l'entreprise	9,1%	2,5%
une autre personne	3,3%	3,3%
un logiciel, un traitement automatique	0,4%	0,3%
Total*	157%	149%

* Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

Quand une seule (ou aucune ?) candidature a été examinée, quel que soit le statut du poste, c'est en majorité pour 2 raisons : une personne imposée ou déjà connue ou alors le bon candidat a été trouvé immédiatement. Dans le cas d'un recrutement non cadre, la deuxième raison prédomine largement (60 %) alors qu'elles sont à parité dans le cas d'un recrutement cadre (43 %).

Plus d'étapes de sélection

Les étapes de sélection des candidats les plus courantes sont, aussi bien chez les cadres que chez les non cadres, la fourniture d'un CV, la lettre de motivation et l'entretien individuel. Ces pratiques sont à chaque fois un peu plus courantes chez les cadres. Le plus fort différentiel se situe sur le fait de demander ou non aux candidats leurs prétentions salariales ou leur niveau de rémunération : 66 % contre 31 %. Les tests, qu'ils soient de connaissance ou de personnalité, sont également beaucoup plus courants lors des recrutements de cadres mais à des niveaux moindres. En revanche, les tests reproduisant les situations de travail sont également répartis (13 %).

De ce point de vue, la spécificité des recrutements non cadres est la mise à l'essai, pratiquée dans un tiers de ces recrutements contre 17 % des recrutements cadres. D'ailleurs, ce taux paraît élevé pour les cadres, n'y aurait-il pas eu confusion chez les répondants avec la période d'essai ?

Avez-vous demandé aux candidats de ...	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
Fournir un CV	95%	85%
Fournir une lettre de motivation	83%	64%
Fournir des références ou recommandations	40%	32%
Fournir une photo d'identité	34%	33%
Remplir un dossier de candidature	38%	32%
Fournir leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire (par écrit ou par oral)	66%	31%
Passer des entretiens téléphoniques	23%	12%
Passer des entretiens individuels (un seul candidat)	92%	80%
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	24%	11%
Passer des tests de personnalité	30%	5%
Passer des tests reproduisant des situations de travail	13%	13%
Faire une mise à l'essai	17%	36%
Passer une analyse graphologique	10%	2%
Passer des épreuves de groupe (plusieurs candidats)	6%	3%
Passer d'autres épreuves (numérologie, astrologie...)	1%	1%
Autre action (test médical...) (préciser)	2%	2%

Champ : recrutements aboutis

Total >100 car plusieurs réponses possibles

Dans plus de 70 % des cas, les recruteurs reçoivent plus de 2 candidats en entretien individuel quand il s'agit de recruter un cadre, contre un peu plus de la moitié dans le cadre de recrutements non cadres.

Au total, combien de candidats ont passé des entretiens individuels ?	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
1	12,2%	32,0%
2	14,6%	13,9%
3 ou 4	28,6%	29,1%
5 à 9	25,9%	15,0%
Plus de 10	19,0%	10,0%
Total	100%	100%

Concernant les personnes recevant les candidats en entretiens individuels, on retrouve logiquement les mêmes spécificités pour les recrutements de cadres que pour l'examen des candidatures : plus souvent le Drh ou le futur responsable hiérarchique que le chef d'entreprise ou responsable d'établissement

Avec qui les candidats ont-ils eu un entretien ?	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
Le chef d'entreprise ou le directeur d'établissement	40%	59%
Le futur responsable hiérarchique de la personne à recruter	52%	40%
Les personnes amenées à travailler avec le candidat	14%	6%
Le directeur du personnel (ou des RH) ou son représentant	66%	31%
Une secrétaire	1%	2%
Un autre dirigeant de l'entreprise	16%	10%
Un graphologue	1%	-
Un spécialiste des entretiens ou un psychologue	4%	2%
Une personne extérieure à l'entreprise	4%	2%
Une autre personne	3%	3%

Champ : recrutements aboutis, pour lesquels il y a eu un entretien individuel

Total >100 car plusieurs réponses possibles

Certains candidats sélectionnés négocient les conditions d'emploi. C'est le cas dans plus d'un tiers des procédures cadres (36 %) contre 15 % des procédures non cadres. Les négociations portent essentiellement sur la rémunération, son montant et/ou ses composantes. Ce point est quasiment le seul point important de négociation pour les candidats à un poste cadre, quand les autres candidats essaient également de négocier largement (38 %) les conditions de travail.

Sur quel(s) élément(s) ont porté les négociations ?	Recrutements cadres	Recrutements non cadres
Sur le montant de la rémunération	97%	73%

Sur la composition de la rémunération	34%	11%
Sur la nature du contrat (CDD, CDI...)	3%	16%
Sur les conditions de travail proposées (horaires, jours de travail, clause de mobilité...)	13%	38%
Sur le statut proposé (cadre/non cadre)	8%	3%
Sur les avantages annexes (avantages sociaux, avantages en nature...)	13%	14%

Champ : recrutements aboutis, pour lesquels un candidat a cherché à négocier
Total >100 car plusieurs réponses possibles

Bilan de la procédure

Des recrutements jugés plus difficiles pour les cadres

La part des recrutements particulièrement difficiles est la même, 6 %, quel que soit le statut du poste. En revanche, il y a plus de deux fois plus de recrutements jugés plutôt difficiles parmi les recrutements de cadres. Ce sentiment correspond-il à une réalité ou n'est-il pas le résultat de la survalorisation des procédures cadres, de la prise en compte de leur plus grande complexité ?

Considérez-vous que ce recrutement ...	Postes cadres	Postes non cadres
A été particulièrement difficile	6%	6%
A été plutôt difficile	40%	16%
N'a pas posé de problème particulier	54%	78%

Champ : recrutements aboutis

Pour remédier à ces difficultés, plusieurs actions sont possibles. La plus courante est la sollicitation accrue des canaux de recrutement habituels, suivi de la sollicitation de nouveaux canaux. Dans 11 % des cas, que le poste soit cadre ou non, la redéfinition du profil souhaité a permis de finaliser le recrutement :

Selon vous, ce recrutement a été rendu possible grâce :	Postes cadres	Postes non cadres
A une sollicitation plus forte de vos canaux habituels	52%	34%
Au recours à d'autres canaux	13%	16%
A la redéfinition du profil souhaité du candidat	11%	11%
A des propositions plus attractives en matière de salaire	9%	10%
A des propositions plus attractives en matière de contrat de travail	4%	8%
A des propositions plus attractives en matière d'horaire	5%	8%
Au recours à des contrats en alternance	-	4%
Autre (préciser)	5%	20%

Champ : recrutements aboutis jugés difficiles
Total >100 car plusieurs réponses possibles

Que le salarié ait pris ses fonctions depuis plus ou moins de 6 mois au moment de l'interrogation sur la satisfaction du recrutement, qu'il s'agisse d'un poste cadre ou non, le recruteur est satisfait de ce recrutement à plus de 80 % et recruterait la même personne (87 % pour les postes cadres et 83 % pour les postes non cadres).

II . Comparaison des recrutements cadres aboutis et non aboutis

La procédure

Les recrutements non aboutis plus formalisés

Globalement, les recrutements non aboutis disposaient a priori d'un peu plus de temps pour mener à bien la procédure, et un peu plus souvent d'un temps indéterminé. Dans 35% des cas, les recrutements aboutis avaient au départ un délai de moins d'un mois, contre 31% de ceux qui n'ont pas abouti.

De combien de temps disposiez-vous, une fois le besoin exprimé, pour effectuer le recrutement	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Moins d'une semaine	8,7%	9,9%
Entre une semaine et un mois	26,0%	20,6%
Plus d'un mois	46,9%	49,0%
Indéterminé	18,5%	20,5%
Total	100%	100%

En ce qui concerne la formalisation de la procédure, là encore, les recrutements non aboutis étaient plutôt avantagés, au départ, puisque 92% d'entre eux avaient fait l'objet d'un descriptif de poste contre 73% des recrutements non aboutis. De même, dans les deux tiers des cas, l'offre d'emploi a été diffusée auprès des salariés de l'établissement (41% à tous et 22% à certains) pour les recrutements non aboutis contre moins de la moitié pour ceux qui ont abouti (38% à tous les salariés et 11% à certains). Et dans la majorité des cas, quelle que soit l'issue de la procédure, cela a été fait de façon officielle (73% et 72% des cas).

Une utilisation différenciée des canaux de recrutement

Selon qu'ils ont aboutis ou non, les recrutements n'ont pas mobilisés les mêmes moyens avec la même intensité. Pour les recrutements aboutis, en moyenne, plus d'intermédiaires ont été mobilisés, en premier lieu les relations professionnelles (47%) et l'APEC (42%). Pour les recrutements non aboutis, ce sont également les relations professionnelles qui ont été le plus activées (45%), suivies cette fois des cabinets de recrutement (33%). On ne connaît pas le séquençage de l'utilisation de ces intermédiaires, mais deux hypothèses peuvent être émises. D'une part, les recrutements s'avérant en cours de processus difficiles, ou dont les recruteurs savent à l'avance qu'ils sont compliqués, peuvent justifier l'appel à un cabinet de recrutement. D'autre part, la plus forte propension au recours à un cabinet de recrutement peut venir des caractéristiques des établissements eux-mêmes.

Pour ce qui est de supports directement utilisés par l'établissement lui-même, là encore, les recrutements aboutis en ont mobilisé plus, quels qu'ils soient, mais on peut noter que les candidatures sur Internet sont quasiment autant mobilisées pour les recrutements non aboutis.

En revanche, il a été plus souvent fait appel aux candidatures spontanées dans le cadre des recrutements non aboutis, 74% des cas contre 56% pour les recrutements aboutis.

Pour trouver des candidats, à quel type d'intermédiaires avez-vous fait appel ?	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Anpe	30,8%	29,3%
Apec	42,1%	27,6%
Mission locale	5,8%	1,0%
Ecole, université, centre de formation	29,8%	6,9%
Organisme professionnel	3,1%	2,3%
Cabinet de recrutement	20,5%	32,9%
Relations professionnelles	46,7%	44,9%
Relations personnelles	26,5%	14,9%
Aucun	11,2%	28,5%

Pour trouver des candidats, votre établissement a-t-il lui-même...	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Annonce presse écrite	25,8%	13,7%
Annonce Internet	53,2%	36,4%
Annonce autre support	3,7%	2,3%
Candidatures sur internet	30,4%	28,0%
Aucun	39,8%	38,7%

Avez-vous utilisé des candidatures spontanées ?	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Oui	56,0%	73,7%
Non	44,0%	26,3%
Total	100%	100%

Enfin, la prise de contact avec des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement ou chez des fournisseurs, prestataires ou clients est à peu près équivalente. En revanche, il a été deux fois moins souvent établi des contacts avec des personnes travaillant chez des concurrents dans le cadre des recrutements non aboutis.

Avez-vous pris contact avec...	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
---------------------------------------	----------------------	--------------------------

une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour votre établissement	21.8%	20.3%
une ou plusieurs personnes travaillant chez des fournisseurs, prestataires ou clients	19.7%	17.5%
une ou plusieurs personnes travaillant chez des concurrents	28.8%	15.7%
aucun	53.6%	66.4%

Deux types d'intermédiation ont été privilégiés lors de recrutements qui n'ont finalement pas aboutis par rapport à ceux qui ont abouti : les cabinets de recrutement et les candidatures spontanées. Néanmoins, ces canaux n'ont pas été utilisés en plus, car le recrutement s'avérait difficile puisque, en moyenne, moins de canaux/supports de recrutement ont été sollicités dans les procédures non abouties que lors des recrutements aboutis, exception faite du réseau professionnel.

Les candidatures

Des candidatures plus nombreuses ...

Dans le cadre des recrutements non aboutis, plusieurs candidatures ont été examinées plus souvent que pour les aboutis : 91% contre 84%, et elles étaient plus nombreuses, seules 28% des procédures non abouties ont vu l'examen de moins de 10 candidatures contre 40% des procédures abouties. Néanmoins, ces candidatures bien que plus nombreuses, se sont avérées moins satisfaisantes, puisque que 70% d'entre elles correspondaient aux attentes du recruteur contre 79% des candidatures examinées dans le cadre d'un recrutement abouti. Le décalage avec les attentes du recruteur est concentré dans le cas des recrutements non aboutis sur l'expérience, en termes de durée ou de contenu (81%) alors que pour les procédures abouties, les raisons sont très diversifiées (l'expérience 27%, le niveau de salaire 22%, et la formation 20% pour les principales).

	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Finalem ^{ent} , avez-vous examiné plusieurs candidatures pour cet emploi ?		
Oui	84,3%	91,3%
Si oui, combien		
2	5,7%	5,4%
3 ou 4	17,3%	4,6%
5 à 9	17,4%	17,5%
10 à 49	40,0%	69,0%
50 ou +	19,7%	3,4%
Total	100%	100%

Quelle que soit l'issue du recrutement, un tri des candidatures a lieu avant entretien, dans 88% des cas pour les recrutements aboutis et 95% pour les recrutements non aboutis.

Dans les deux cas, ce tri est fait en premier lieu par le DRH ou son représentant (68% des procédures abouties et 76% des non abouties). Mais ensuite, alors que le futur hiérarchique et le chef d'entreprise ou d'établissement sont également mis à contribution pour les recrutements aboutis (25% et 30%), ce sont majoritairement les futurs hiérarchiques (52%) qui ont participé à ce tri pour les recrutements non aboutis. Le différentiel sur la modalité « le chef d'entreprise ou le directeur d'établissement » est certainement dû à un effet taille, de même que le fait que plus de personnes en moyenne interviennent dans la procédure quand elle n'a pas abouti. Malgré un plus fort recours aux cabinets de recrutement, il a été moins souvent fait appel à une personne extérieure à cette étape du processus pour les procédures qui n'ont pas abouti. Le recours à des intermédiaires semble essentiellement avoir pour but de « ramener du CV » plutôt que de sélectionner les candidats.

Qui a procédé au tri des candidatures :	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
le chef d'entreprise ou le directeur d'établissement	29,6%	9,8%
le futur responsable hiérarchique de la personne à recruter	24,6%	51,6%
les personnes amenées à travailler avec le candidat	7,7%	29,7%
le directeur du personnel (ou des RH) ou son représentant	67,9%	75,7%
une secrétaire	0,7%	0,0%
un autre dirigeant de l'entreprise	6,6%	1,8%
un graphologue	1,9%	0,0%
un spécialiste des entretiens ou un psychologue	5,4%	1,9%
une personne extérieure à l'entreprise	9,1%	2,4%
une autre personne	3,3%	0,3%
un logiciel, un traitement automatique	0,4%	0,2%
Total*	157%	173%

* Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

... mais moins satisfaisantes pour les recrutements non aboutis

Néanmoins, ces interventions multiples ne garantissent pas un résultat plus satisfaisant, puisque dans 9% des cas, aucune candidature n'est retenue à l'issue de ce tri dans le cas des recrutements non aboutis. Mais globalement, le tri y est moins sélectif, puisque dans 34% des cas, moins de 5 candidats ont été retenus, contre plus de la moitié des procédures abouties.

Combien de candidatures ont été retenues à l'issue de ce tri ?	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
---	-----------------------------	---------------------------------

0	0,1%	9,1%
1	7,5%	2,8%
2	11,5%	10,0%
3 ou 4	32,3%	11,6%
5 à 9	27,0%	55,5%
10 à 49	18,0%	10,9%
50 et +	3,6%	0,1%
Total	100%	100%

La sélection des candidats

Les moyens utilisés pour sélectionner les candidats diffèrent sensiblement pour quelques critères. En effet, si dans tous les cas, un CV a été largement demandé et certaines pratiques s'avèrent très marginales (analyse graphologique, épreuves de groupe par exemple), d'autres pratiques ont été utilisées différemment selon que l'on se trouve dans le cadre d'un recrutement abouti ou non.

Éléments de sélection sur lesquels le différentiel est le plus important	Recrutements aboutis			Recrutements non aboutis		
	Oui, à tous	Oui, mais pas à tous	Non à aucun	Oui, à tous	Oui, mais pas à tous	Non à aucun
Avez-vous demandé aux candidats de ...						
Fournir une lettre de motivation	79,3%	2,7%	16,5%	71,2%	2,2%	26,6%
Fournir des références ou recommandations	34,7%	5,4%	58,4%	14,8%	1,9%	83,4%
Passer des entretiens téléphoniques	19,3%	3,4%	75,5%	38,2%	1,1%	60,7%
Passer des entretiens individuels (un seul candidat)	88,2%	3,4%	6,8%	76,6%	0,8%	22,6%
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	21,9%	2,2%	74,1%	10,1%	0,3%	89,6%
Passer des tests de personnalité	24,5%	4,9%	68,9%	10,8%	1,9%	87,3%

Dans plus d'un quart des cas, il n'a pas été demandé aux candidats de fournir une lettre de motivation dans le cadre des recrutements non aboutis (vivier de candidatures spontanées, cvthèques ? mais également recrutements inter-établissements ?). Et dans 23% des cas, aucun candidat n'a été convoqué à un entretien individuel. On peut supposer que parmi ceux-ci se trouvent les 10% de recrutements pour lesquels aucune candidature n'a été retenue parmi celles reçues. Mais cela laisse une marge non négligeable, correspondant soit à une interruption de la procédure avant même les entretiens, soit au manque de candidatures adéquates. Pour rappel, 30% des recruteurs ont déclaré que les candidatures reçues ne correspondaient pas aux attentes.

En revanche, 38% des recrutements non aboutis ont donné lieu à des entretiens téléphoniques, contre seulement 19% des recrutements aboutis.

Enfin, les tests, qu'ils soient de connaissance ou de personnalité sont moins répandus parmi les recrutements non aboutis que parmi les aboutis.

La mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces méthodes a nécessité deux fois plus souvent l'intervention d'un consultant ou d'un organisme extérieur quand il s'est agi d'un recrutement non abouti (33% contre 17% pour les recrutements aboutis).

Bien que mettant en œuvre des méthodes différentes, dans 55% des procédures, qu'elles aient ou non abouties, deux candidats au maximum ont été reçus en entretien.

Bilan

En moyenne, une procédure aboutie a duré 9 semaines contre 8 semaines pour une procédure abandonnée. Le plus fort recours aux cabinets de recrutement pour ces dernières se retrouve dans le coût externe, qui est doublé par rapport aux procédures abouties (3 000 euros contre 1 500 euros).

Si l'on compare les recrutements difficiles qui ont abouti et les recrutements non aboutis, encore une fois, des différentiels forts apparaissent. En termes d'intensité d'abord, les recrutements non aboutis sont focalisés sur 3 raisons principales, alors que les recrutements aboutis difficiles sont plus dispersés et mobilisent plus de motifs.

La principale raison, selon les recruteurs, des difficultés des recrutements non aboutis est le décalage entre le profil des candidats et le profil recherché (43%), suivi du statut du poste offert (24%) et des exigences des candidats (19%). Ces trois modalités représentent plus des deux tiers des réponses. Pour les recrutements qui ont abouti malgré des difficultés, les raisons mises en avant sont la pénurie de main d'œuvre dans la région (31%), le décalage entre le profil des candidat et le profil recherché (21%), suivies de plusieurs autres. La dimension géographique est très présente.

A quoi est dû ce recrutement difficile ?	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
A l'image du métier, du secteur	10,3%	4,8%
A la pénurie de main d'œuvre dans la région	31,1%	9,2%
Aux exigences des candidats	7,8%	18,6%
A la concurrence avec d'autres entreprises du bassin d'emploi	13,4%	1,1%
Au niveau du salaire offert	14,3%	3,9%
A la localisation géographique de l'emploi	14,5%	2,1%
Aux conditions de travail	4,1%	3,8%
Au statut du poste offert	7,7%	23,9%
Au décalage entre le profil des candidats et les critères de l'établissement	20,8%	42,7%
Autre	25,1%	16,4%
Total*	149%	127%

* Total supérieur à 100 car plusieurs réponses possibles

La décision d'abandonner le recrutement s'est prise dans 40% des cas au niveau de la direction de l'établissement, dans 43% des cas suite à la disparition du besoin de recrutement et dans 57% des cas à un motif inhérent au processus de recrutement.

Dans les deux tiers des abandons suite à la disparition du besoin, c'est la perte d'un marché ou d'un projet qui en est à l'origine. Soit plus d'un quart des recrutements non aboutis.

Raisons de l'abandon du recrutement		
Si disparition du besoin de recrutement, quelle en est la cause ? (43%)	Retournement de la conjoncture	21,3%
	Perte d'un marché ou d'un projet	65,1%
	Orientation stratégique	13,6%
	Total	100%
Si motif inhérent au processus de recrutement, lequel ? (57%)	Aucun candidat ne correspondait au profil recherché	43,0%
	Abandon du candidat	12,0%
	Pourvoi en interne	30,6%
	Autre	14,3%
	Total	100%

Des pratiques de recrutement propres aux SSII

Le poids du motif « perte d'un marché ou d'un projet », ajouté à un certain nombre de spécificités des recrutements non aboutis laisse penser qu'un certain nombre d'entre eux correspond à des pratiques de recrutement particulières plutôt qu'à des difficultés de recrutement qui auraient empêché le recrutement d'aboutir. Ces pratiques sont celles en particulier des SSII, Sociétés de Services en Ingénierie et Informatique, quand elles cherchent à recruter des informaticiens. Il est intéressant de rapprocher les résultats de l'enquête de ceux de différentes enquêtes de l'APEC.

En effet, à travers les canaux de recrutement et supports de diffusion utilisés et les modes de sélection des candidats (candidatures sur internet au même niveau que les recrutements aboutis alors que les autres moyens sont en retrait, très forte utilisation des candidatures spontanées, plusieurs candidatures examinées dans quasiment tous les recrutements non aboutis), on voit apparaître ce qui peut s'apparenter aux bases de données de CV, très largement utilisées par ces entreprises. Et notamment les moyens utilisés pour alimenter ces bases CV ; par exemple, le fait que, alors que les cabinets de recrutement sont plus utilisés que pour les recrutements aboutis, une personne extérieure à l'entreprise intervienne rarement dans le tri des candidatures. Le cabinet de recrutement est visiblement plus souvent utilisé pour trouver des candidatures que pour sélectionner ensuite les candidats qui seront reçus en entretien.

D'ailleurs, il y a un décalage entre les candidatures retenues et le nombre de cas où aucun candidat n'a été reçu en entretien, même si pour une part non négligeable des procédures (10%), aucune candidature n'a été retenue. Cela peut correspondre aussi bien à un manque de candidatures adéquates qu'à une interruption de la procédure entre ces deux étapes.

Et cette interruption peut correspondre au motif de disparition du besoin de recrutement « perte d'un marché ou d'un projet », auquel les SSII sont confrontées régulièrement quand elles initient un ou plusieurs recrutements dans le cadre d'une réponse à un appel

d'offre, alors même que le contrat commercial n'est pas conclu, la présentation de l'équipe projet faisant même partie intégrante du choix du client. Quand un concurrent remporte le marché, la procédure est abandonnée, et c'est le cas chez toutes les SSII ayant entamé les mêmes démarches dans le cadre du même appel d'offre.

Dans le premier cas, l'inadéquation des profils recherchés et des candidatures reçues, on a vu précédemment que cela se focalisait sur l'expérience. Là encore, on retrouve un trait des SSII, mais pas seulement. Les SSII sont souvent à la recherche de cadres ayant de 2 à 5 ans d'expérience, et quand elles ne trouvent pas, elles se tournent vers les jeunes diplômés, par défaut³. Mais ce n'est pas le seul secteur à devoir faire face à un sous dimensionnement en termes d'expérience des cadres recrutés. C'est également le cas de la Construction, qui a du mal à trouver les cadres expérimentés qu'elle recherche⁴.

Effectivement, on retrouve les SSII et la Construction, tant en termes de secteur que de fonction, si on s'intéresse aux caractéristiques des établissements des procédures non abouties par rapport à ceux des procédures abouties.

Les établissements dont la dernière procédure de recrutement d'un cadre n'a pas abouti se distinguent peu des autres pour ce qui est des caractéristiques liées à l'organisation des recrutements.

En moyenne, ils ont des services de Ressources humaines un peu plus étoffés : 5 personnes contre 4, mais seulement une dont la fonction principale est de recruter contre 2 pour les autres établissements.

Ces établissements reçoivent en moyenne plus de candidatures spontanées : 35% en reçoivent plusieurs centaines voire plusieurs milliers par an, ce qui n'est le cas que de 26% des autres établissements.

Enfin, la standardisation des procédures des recrutement y est un peu plus souvent généralisée : 40% contre 38% et, à l'opposé, un peu plus souvent totalement absente (50% contre 48%).

Ces caractéristiques sont des indices que l'on a un peu plus souvent affaire à des établissements de moyenne et grande taille.

La principale différenciation des établissements dont la dernière procédure de recrutement cadre n'a pas abouti par rapport aux autres est le secteur d'activité : les établissements de conseils et d'assistance sont surreprésentés (42% contre 25%). La classe N2 de la NES 36 regroupe :

- 72 Activités informatiques
- 74.1 Activités juridiques, comptables et de conseil de gestion
- 74.2 Activités d'architecture et d'ingénierie

³ Les salaires à l'embauche – APEC – Octobre 2007

⁴ De l'offre au recrutement – APEC- Mai 2007

- 74.3 Activités de contrôle et analyses techniques
- 74.4 Publicité

Un autre secteur est surreprésenté : les établissements de la Construction représentent 17% des établissements dont le dernier recrutement cadre n'a pas abouti contre 5% de ceux dont le dernier recrutement cadre a abouti.

Ainsi, près de 60% des procédures non abouties émanent de deux secteurs.

On retrouve ces spécificités dans les fonctions concernées. En effet, les fonctions Production, chantier, exploitation et Informatique sont surreprésentées, et si l'on y ajoute la fonction R&D, études, conseils, ces trois fonctions représentent 52% des recrutements non aboutis. On peut également noter la surreprésentation des fonctions Enseignements, soins aux personnes, information, communication certainement due aux difficultés de recrutements des cadres de la fonction médicale⁵. A contrario, la fonction Gestion, comptabilité, fonctions administratives, conformément à ce que l'on connaît déjà⁵, est sous représentée parmi les recrutements non aboutis, dans lesquels son poids est trois fois moindre que parmi les recrutements aboutis.

Répartition des recrutements selon la fonction	Recrutements aboutis	Recrutements non aboutis
Production, chantier, exploitation	6,1%	16,9%
Installation, réparation, maintenance	1,4%	1,3%
Nettoyage, gardiennage, entretien ménager	0,0%	
Manutention, magasinage, logistique, transport	4,4%	7,7%
Accueil, guichet, secrétariat, saisie, caisse,	3,4%	
Gestion, comptabilité, fonctions administratives	15,8%	5,8%
Commerce, vente, technico-commercial	19,0%	18,3%
R&D, études, conseils	27,3%	23,7%
Enseignement, soins aux personnes, information, communication	2,2%	7,1%
Informatique	3,5%	11,2%
services aux particuliers	2,2%	0,5%
Autres	14,6%	7,6%
Total	100%	100%

Le poids des SSII dans la population des recrutements non aboutis est prégnant sur les caractéristiques de ce groupe. Les pratiques de recrutement de ces entreprises sont tellement particulières qu'elles pèsent sur l'ensemble du groupe.

En effet, les différents supports ou canaux de recrutement font souvent office de communication sur l'entreprise et sur les opportunités qu'elle offre plutôt que de proposition pour un poste précis, vacant et à pourvoir dans un délai proche. L'autre cas de

⁵ « De l'offre au recrutement » Apec mai 2007

figure dominant est l'initialisation d'une procédure de recrutement pour anticiper les recrutements dans le cadre d'une réponse à une consultation pour un contrat de prestation. Ces procédures sont donc régulièrement abandonnées quand une SSII concurrente a remporté le marché, souvent en ayant trouvé les profils recherchés par le client avant les autres. La rapidité est une des clés du fonctionnement des SSII qui évoluent dans un environnement ultra-concurrentiel. Dans ce contexte, il est essentiel pour les SSII de tenir à jour des bases de données de CV. Sachant qu'un CV est obsolète en 3 mois, l'une des missions principales des chargées de recrutement des SSII est de « ramener » des CV⁶.

Ce sont ces pratiques que l'on voit à travers les spécificités des recrutements cadres qui n'ont pas abouti, parmi lesquelles ce secteur est surreprésenté. Mais cela ne doit pas faire oublier que ce secteur est également un important recruteur de cadres⁷.

En conclusion de cette partie, il apparaît que dans de nombreux cas, un recrutement « non abouti » ne peut être assimilé à une difficulté de recrutement, voire à un échec pour trouver le bon candidat, trop souvent assimilé à une « pénurie ». Outre le fait que le non aboutissement peut être la conséquence d'une absence de consensus parmi les personnes participant au processus de recrutement, il est toujours nécessaire resituer la démarche de diffusion-médiatisation d'une partie des offres d'emploi dans un contexte plus large que la seule opération de recrutement. C'est ce que confirment les pratiques observées dans les SSII.

Ce secteur cumule les spécificités en termes de politiques d'emploi : taux de création d'emplois et taux d'encadrement nettement supérieurs à la moyenne, mais effets de cycle brutaux et taux de rotation de la main d'œuvre élevé. Aucun autre secteur ne présente l'ensemble de ces caractéristiques cumulées. Rares sont aussi ceux qui recourent à un tel niveau aux offres d'emploi « virtuelles » qui tendent à brouiller l'analyse des besoins et des ressources sur le marché de l'emploi.

⁶ Les pratiques de recrutement des SSII – APEC- Juillet 2006

⁷ Perspectives de l'emploi cadre –APEC- Mars 2007